

## PENGARUH PERUBAHAN RENCANA KONSTRUKSI TERHADAP SISTEM OPERASIONAL HOTEL

Renetta Astari<sup>1</sup>, Oei Fuk Jin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Magister Teknik Sipil, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: renettaastari@gmail.com

<sup>2</sup>Program Studi Magister Teknik Sipil, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: fukjin.untar@gmail.com

### ABSTRAK

*Sektor pariwisata merupakan sektor yang potensial untuk dikembangkan sebagai salah satu sumber devisa negara. Salah satu komponen industri pariwisata yang memiliki peran besar di Indonesia adalah usaha perhotelan. Hotel merupakan suatu jenis akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan, berikut makan dan minum. Usaha perhotelan diadakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen akan kamar atau jasa penginapan selama bepergian. Seiring dengan maraknya globalisasi, berbagai jenis fasilitas dan jasa mulai ditawarkan bukan hanya untuk memenuhi kepuasan konsumen, namun juga untuk tujuan komersil. Di sisi lain, globalisasi juga membawa pengaruh pada meningkatnya jumlah wisatawan yang berdampak pada keputusan investor dalam berinvestasi. Kematangan dari segi desain dan biaya menjadi aspek penting dalam penentuan nilai dan strategi investasi. Karena pada umumnya investasi mencakup biaya yang tinggi, maka perlu dilakukannya suatu proses studi kelayakan. Penelitian ini melakukan perbandingan analisis kelayakan finansial antara alternatif full operation (sistem operasional secara tidak bertahap atau menyeluruh) dan half operation (sistem operasional secara bertahap) sebagai dampak dari perubahan rencana konstruksi. Analisis dilakukan dengan perhitungan Net Present Value (NPV) dan Internal Rate of Return (IRR). Hasil dari penelitian ini adalah kedua sistem operasional adalah layak secara finansial, akan tetap sistem operasional Full Operation lebih menguntungkan dibandingkan dengan sistem operasional Half Operation. Nilai Net Present Value (NPV) menunjukkan bahwa sistem Full Operation memiliki nilai yang lebih tinggi sebesar 16,43% dibandingkan dengan sistem Half Operation. Nilai Internal Rate of Return (IRR) pada kedua sistem operasional lebih tinggi daripada nilai MARR, yaitu sebesar 13%.*

**Kata kunci:** usaha perhotelan, kelayakan investasi, Full Operation, Half Operation

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Sektor pariwisata merupakan usaha yang pada umumnya sangat menjanjikan dalam meraih devisa negara (Ikhsan, 2008). Salah satu komponen industri pariwisata yang menjadi target konsumen dan investor adalah usaha perhotelan. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri R.I No. PM 10/PW- 301/Phb 77, tahun 1977, Hotel merupakan suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh penginapan, berikut makan dan minum. Definisi di atas menunjukkan bahwa produk utama yang dijual oleh sebuah usaha perhotelan adalah sewa kamar atau jasa penginapan. Namun seiring dengan berkembangnya kebutuhan utama manusia, sebuah kamar atau penginapan saja tidaklah cukup. Beragam fasilitas dan jasa mulai ditawarkan bukan hanya semata-mata untuk memenuhi kepuasan konsumen, namun juga untuk tujuan komersil.

Investasi berarti penanaman sejumlah dana pada suatu hal atau proyek yang tentunya berkaitan dengan keuntungan yang akan diperoleh. Pada umumnya, investasi dalam suatu proyek mencakup biaya yang relatif besar, sehingga diperlukannya proses studi kelayakan. Hasil dari studi ini diharapkan dapat membantu pihak pengembang dalam memproyeksi kelayakan bangunan sehingga dapat mengantisipasi potensi apabila terjadi kerugian di masa yang akan datang. Dalam bidang perhotelan, analisis terhadap studi kelayakan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek pasar, aspek teknis dan aspek non-teknis yang mencakup segi konstruksi dan operasional hotel. Ketepatan waktu dan biaya dalam pelaksanaan konstruksi dan

operasional memegang peran penting dalam memproyeksikan arus kas (*cashflow*) yang lebih akurat.

Objek studi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebuah hotel bintang 5, yang terletak di Ciawi, Jawa Barat. Hotel terletak di daerah perbukitan dan menawarkan beberapa tipe pilihan kamar. Hotel juga dilengkapi dengan beragam fasilitas yang diadakan dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan konsumen. Dari segi desain, hotel terdiri dari beberapa massa bangunan yang rencananya akan dioperasikan secara bersamaan. Namun, ketidakmatangan pihak pengembang dalam tahap perencanaan berdampak pada mundurnya masa pelaksanaan konstruksi dan perubahan pada rencana sistem operasional hotel.

Analisis perbandingan sistem operasional hotel antara pembukaan dan operasional hotel secara menyeluruh (*Full Operation*) dan pembukaan dan operasional hotel secara bertahap (*Half Operation*) memberikan manfaat bagi pihak pengembang dalam menentukan pilihan sistem operasional yang paling ekonomis. Melalui perhitungan biaya pada masing-masing sistem operasional, pihak pengembang dapat mengantisipasi apabila terdapat potensi-potensi yang dapat menimbulkan kerugian dalam berinvestasi.

### **Rumusan masalah**

Keputusan pihak pengembang dalam berinvestasi tidak didukung dengan rencana pembiayaan yang matang, sehingga berdampak pada mundurnya masa pelaksanaan konstruksi dan perubahan sistem operasional hotel. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah dengan perubahan pada sistem operasional hotel, sistem manakah yang lebih layak dari segi finansial apabila ditinjau dengan metode *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR)?

## **2. METODE PENELITIAN**

Metodologi penelitian adalah langkah-langkah dan rencana dari proses berpikir dalam melakukan analisis dari suatu penelitian, mulai dari pendahuluan, penemuan masalah, pengamatan, pengumpulan data baik dari referensi tertulis maupun observasi langsung di lapangan, dilanjutkan dengan melakukan pengolahan dan interpretasi data sampai penarikan kesimpulan atas permasalahan yang diteliti. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif yang menggambarkan obyek secara nyata dan apa adanya guna mengetahui nilai suatu variabel.

### **Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Penelitian lapangan**

Kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengumpulan data lapangan adalah dengan melakukan wawancara langsung kepada beberapa pihak terkait dengan proses konstruksi dan operasional hotel. Untuk data-data yang berkaitan dengan proses konstruksi, seperti data teknis (yang meliputi data lokasi, gambar rencana kerja dan jadwal pelaksanaan) dan ekonomi proyek (yang meliputi biaya pembangunan termasuk biaya *soft cost* dan *hard cost*) diperoleh dengan melakukan wawancara kepada *Project Manager*, departemen *Engineering* pihak pengembang dan konsultan biaya perencana proyek. Sedangkan untuk data operasional hotel, seperti data proporsi biaya dan pendapatan hotel dan data tingkat penghunian kamar diperoleh dengan melakukan wawancara kepada *General Manager* pihak manajemen hotel. Wawancara dengan

departemen *Front Office* atau *Marketing* pada hotel sekitar juga dilakukan terkait dengan tingkat penghunian dan tarif sewa kamar.

## 2. Penelitian kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat materi pembahasan dan sebagai referensi dalam rangka melengkapi data proyek. Data kepustakaan diperoleh dari berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian.

## Metode analisis data

Analisis kelayakan investasi terdiri dari beberapa analisis, seperti analisis pemasaran, analisis teknis, analisis hukum, dan analisis ekonomi. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis ekonomi atau keuangan dengan metode *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR) antara sistem operasional *full operation* dan *half operation*. Perbedaan pada sistem operasional *full operation* dan *half operation* disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan sistem operasional *Full Operation* dan *Half Operation*

No.	Keterangan	Sistem Buka Menyeluruh ( <i>Full Operation</i> )	Sistem Buka Bertahap ( <i>Half Operation</i> )
01.00	<i>Guestwings</i>	Total kamar: 208 unit terdiri dari 8 (delapan) buah blok, Blok A-J	Total kamar: 208 unit terdiri dari 8 (delapan) buah blok, Blok A-J
02.00	<i>Main Building</i>	<i>Main Building</i>	<i>Main Building</i>
		<i>Food &amp; Beverage Area</i> (6 (enam) buah alternatif restoran)	<i>Food &amp; Beverage Area</i> (6 (enam) buah alternatif restoran)
		<i>SPA &amp; Fitness</i>	<i>SPA &amp; Fitness</i>
		<i>Kid's Club</i>	<i>Kid's Club</i>
03.00	<i>Conference Centre</i>	1 unit <i>Ballroom</i>	Belum tersedia
		1 unit <i>Junior Ballroom</i>	
		3 unit <i>Meeting Room</i>	
		Total unit: 27 unit	
04.00	<i>Bungalows</i>	Terdiri dari <i>Bungalow 1 Bedroom</i> sampai <i>Bungalow 3 Bedroom</i> dan <i>Presidential Suite</i>	Belum tersedia
05.00	Mulai Operasional	2019	2018

Proses analisis diawali dengan penentuan estimasi minimum tarif dasar sewa kamar. Perhitungan terhadap estimasi minimum tarif dasar sewa kamar ditentukan dengan mempertimbangkan faktor pasar, yang meliputi jumlah permintaan, karakteristik dan kesesuaian lokasi, dan kompetitor. Selanjutnya, hasil perhitungan yang diperoleh dibandingkan dengan harga sewa kamar yang ditawarkan oleh kompetitor sehingga tarif sewa yang ditawarkan dapat diterima oleh masyarakat. Tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan arus kas terhadap 2 (dua) alternatif sistem operasional hotel, yaitu sistem operasional *full operation* dan *half operation*. Analisis terhadap arus kas dilakukan selama 30 tahun dengan umur ekonomis bangunan ditaksir selama 50 tahun.

Pada akhir penelitian, hasil perhitungan yang memiliki nilai *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR) yang lebih tinggi dipilih sebagai sistem operasional yang paling layak.

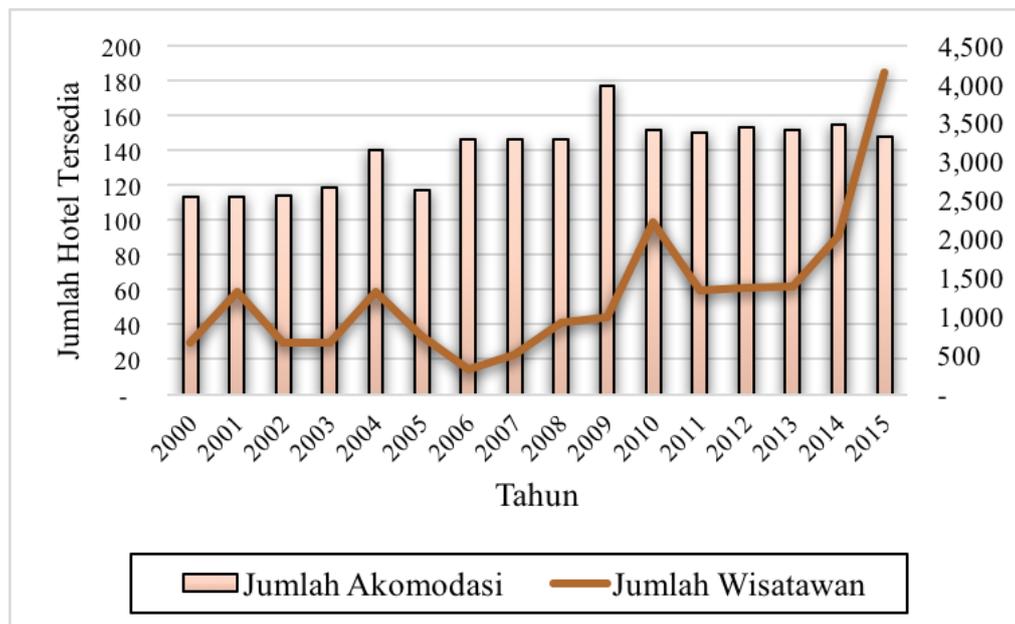
### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Identifikasi pasar

Identifikasi pasar dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan mempelajari kesempatan investasi dan mempertimbangkan faktor- faktor yang menjadi pendukung dalam keberhasilan investasi (Kotler, 2012). Proses identifikasi pasar yang dilakukan dalam penelitian adalah melakukan analisis terhadap jumlah permintaan dan kompetitor.

#### 1. Jumlah permintaan

Proyek merupakan hotel bintang 5 yang terletak pada daerah pariwisata dengan jumlah wisatawan yang terus meningkat sejak tahun 2011. Di sisi lain, jumlah pasokan hotel yang tersedia tidak mengalami perkembangan sejak tahun 2010 (Badan Pusat Statistik, 2011-2017). Kondisi ini menghasilkan suatu keputusan akan kebutuhan tempat penginapan bagi wisatawan karena jumlah hotel yang tersedia tidak lagi dapat menampung jumlah wisatawan yang datang. Ilustrasi untuk perbandingan jumlah pasokan hotel dan wisatawan dijelaskan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Perbandingan Jumlah Pasokan Hotel dan Jumlah Wisatawan di Kota Bogor  
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2003-2017

#### 2. Kompetitor

Analisis terhadap kompetitor dilakukan dengan tujuan untuk membantu pemilik dalam menentukan standar tarif dan fasilitas favorit. Analisis dilakukan dengan mengumpulkan data bangunan hotel bintang 4 dan 5 yang berada dalam radius 10 (sepuluh) kilometer dari objek studi. Hasil dari analisis ini menunjukkan bahwa jangkauan harga yang ditawarkan oleh 6 (enam) hotel yang termasuk dalam kategori kompetitor adalah mulai dari Rp. 1.500.000,-

sampai dengan Rp. 3.763.886,- dengan tingkat hunian rata-rata setiap tahun sekitar 52% sampai 68%.

### Analisis Keuangan

Evaluasi aspek keuangan merupakan evaluasi yang menghasilkan indikasi kuantitatif terhadap kelayakan proyek. Analisis keuangan diawali dengan melakukan perhitungan tarif dasar minimum sewa kamar kemudian dilanjutkan dengan analisis arus kas (*cashflow*).

#### 1. Perhitungan tarif dasar minimum sewa kamar

Perhitungan tarif dasar minimum sewa kamar dihitung dengan menggunakan prinsip pendapatan sama dengan pengeluaran. Nilai pendapatan diperoleh dengan menjumlahkan nilai pendapatan kamar dengan pendapatan departemen lainnya sebesar 150% dari total pendapatan kamar (Hartono, 1989). Sedangkan untuk nilai pengeluaran diperoleh dengan menjumlahkan nilai biaya operasi sebesar 50% dari total pendapatan (Hartono, 1989), biaya depresiasi (biaya depresiasi dibagi menjadi 3 (tiga) kategori utama, yaitu bangunan, *furniture*, mekanikal, elektrikal dan pemipaan), biaya bunga, cadangan pajak, biaya untuk pengembalian modal sendiri, dan biaya untuk pengembalian kembali pokok kredit. Hasil akhir yang diperoleh merupakan tarif dasar minimum sewa kamar per m<sup>2</sup>.

Estimasi tarif dasar minimum sewa kamar yang akan ditawarkan kepada konsumen pada masing-masing alternatif sistem operasional sesuai dengan yang disajikan pada Tabel 2. Hasil menunjukkan bahwa sistem *full operation* memiliki tarif dasar minimum yang lebih tinggi sebesar 11,11% dibandingkan dengan sistem *half operation*. Hal ini dapat terjadi karena jumlah dan luas kamar yang terdapat pada sistem *full operation* lebih banyak dibandingkan dengan sistem *half operation*.

Tabel 2. Tarif dasar minimum sewa kamar sistem *full operation* dan *half operation*

No.	Keterangan	Full Operation	Half Operation
01.00	Jumlah kamar	229 unit	208 unit
02.00	Total luas kamar	11.398 m <sup>2</sup>	7.888 m <sup>2</sup>
03.00	Tarif sewa (per m <sup>2</sup> )	Rp. 70.416,-	Rp. 62.592,-
04.00	Harga sewa kamar rata-rata ( <i>Average Room Rate</i> )	Rp. 3.351.779,-	Rp. 2.979.384,-

#### 2. Analisis arus kas (*Cashflow*)

Analisis arus kas dilakukan pada 2 (dua) alternatif sistem operasi dengan rencana pembangunan sampai akhir tahun 2018 dan dijalankan selama 30 tahun. Modal investasi berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman ke bank dengan bobot sebesar 30% dan 70%. Bunga pinjaman yang digunakan dalam penelitian adalah sebesar 10%, diperoleh berdasarkan rata-rata data bunga kredit korporasi selama 10 (sepuluh) tahun terakhir yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik.

Hasil analisis yang diperoleh berupa perbandingan nilai *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR) pada 2 (dua) alternatif sistem operasi seperti yang diilustrasikan pada Tabel 3. Metode *Net Present Value* (NPV) merupakan salah satu metode analisis yang sangat membantu dalam mengukur kelayakan suatu investasi. Di sisi lain, *Rate of Return* mempresentasikan tingkat suku bunga yang ingin diperoleh oleh suatu perusahaan melalui modal yang ditanamkan dalam suatu investasi. Sebuah alternatif dapat dikatakan layak secara ekonomi untuk dikerjakan apabila nilai *Net Present Value*  $\geq 0$  dengan *Interest Rate* minimal setara dengan MARR (Blank and Tarquin, 2012). MARR yang dipakai dalam penelitian ini adalah rata-rata maksimal bunga kredit bank, yaitu sebesar 13% (Badan Pusat Statistik, 2012-2016).

Tabel 3. Hasil Analisis *Cashflow* sistem *Full Operation* dan *Half Operation*

No.	Indikator	<i>Full Operation</i>	<i>Half Operation</i>
1	<i>Net Present Value</i> (NPV)	Rp. 172.199.560.489	Rp. 143.904.280.503
2	<i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	16,16%	15,82%

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa 2 (dua) alternatif sistem operasi adalah layak secara ekonomi untuk dijalankan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Net Present Value* dari 2 (dua) alternatif sistem operasional memiliki nilai yang positif dan nilai rata-rata *Rate of Return* yang diperoleh pada 2 (dua) alternatif sistem operasional menunjukkan nilai yang lebih besar dari MARR bunga kredit bank sebesar 13% . Nilai *Net Present Value* yang lebih besar daripada 0 (nol), memiliki arti bahwa keuntungan yang didapat dari kegiatan operasional hotel mampu menutupi biaya atau pengeluaran yang dikeluarkan untuk kegiatan pembangunan hotel. Di sisi lain, nilai RoR yang lebih besar menunjukkan bahwa investasi yang dilakukan layak untuk dikerjakan.

Perbandingan pada nilai *Net Present Value* dan *Rate of Return* yang diperoleh pada sistem *full operation* lebih besar dibandingkan dengan sistem *half operation*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa selisih nilai *Net Present Value* dari kedua sistem operasional adalah sebesar Rp. 28.041.437.103,-. Di sisi lain, nilai *Rate of Return* sistem *full operation* yang diperoleh lebih besar 0,36% dibandingkan dengan sistem *half operation*.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil yang diperoleh dari penelitian adalah:

1. Harga sewa kamar rata-rata yang diperoleh pada sistem *full operation* dan *half operation* masih dapat diterima oleh konsumen. Hal ini disebabkan karena harga sewa kamar yang ditawarkan masih termasuk dalam batas minimum dan maksimum pengadaan tarif kamar oleh kompetitor.

2. Sistem operasional *full operation* dan *half operation* adalah layak secara finansial karena memiliki nilai *Net Present Value*  $\geq 0$  dengan *Rate of Return* yang lebih besar dibandingkan MARR.
3. Sistem operasional *full operation* lebih menguntungkan daripada sistem *half operation*, karena memiliki nilai *Net Present Value* dan *Rate of Return* yang lebih besar dibandingkan sistem *half operation*.

Dari dua metode analisis kelayakan investasi, metode *Net Present Value* memberikan gambaran mengenai besarnya keuntungan yang diperoleh atas sejumlah biaya yang dikeluarkan, sedangkan metode *Rate of Return* digunakan untuk mengetahui besarnya presentase keuntungan yang didapat dari suatu rencana investasi dengan melakukan pinjaman ke bank.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam melakukan proses identifikasi terhadap lingkungan sekitar, dapat dipertimbangkan beberapa aspek lain untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih spesifik dan mendalam, seperti aspek desain, aspek teknis atau aspek kebijakan pemerintah.
2. Analisis dan perhitungan arus kas (*cashflow*) dapat dilakukan dalam beberapa alternatif waktu, misalkan dilakukan dalam jangka waktu 20 dan 25 tahun.
3. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut berkai tan dengan tingkat okupansi dan operasional penggunaan ruang fungsional atau *convention centre*

## REFERENSI

- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2005. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2005. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2006. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2006. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2007. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2007. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2008. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2008. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2009. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2009. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2010. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2010. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2011. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2011. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2012. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2012. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2013. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2013. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2014. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2014. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat , 2015. Kota Bogor dalam Angka Tahun 2015. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Blank, L & Tarquin, A. (2012). *Engineering Economy*. McGraw-Hill, New York.
- Hartono, Poerbo. (1989). *Tekno Ekonomi Bangunan Bertingkat Banyak- Proyek Kantor, Hotel dan Flat*. Djambatan.

- Ikhsan, Arfan & Ida Bagus Teddy. (2008). *Sistem Akuntansi Perhotelan*. Grha Ilmu, Yogyakarta.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Edisi 13, Jilid 1. Erlangga, Jakarta
- Republik Indonesia. (1977). “Surat Keputusan Menteri Republik Indonesia No. PM/10/PW-301/Phb-77 tentang Klasifikasi Hotel”. Sekretariat Negara, Jakarta.
- Rushmore, Stephen. (2002). *Hotel Investment Handbook*. HVS International, New York.